

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

# EL PLANTEL BASICO: un INSTRUMENTO para la GESTION del RECURSO HUMANO

José Luis Lago  
Lic. Administración - Contador Público  
Especialista en Relaciones Laborales  
Profesor F.C.E. y Sociales (UMDP) y  
Facultad Ciencias Económicas UFASTA  
Mar del Plata

## Abstract

El presente ensayo aspira a ilustrar sobre las características y variables condicionantes en el proceso de formulación de esta herramienta de gestión; con el propósito de brindar una visión integral, a todo aquel que pretenda adoptar - en base a ella - decisiones en materia de gestión de recursos humanos.

En este orden de ideas, este trabajo procura - sin pretender agotar el tema - responder a los siguientes interrogantes: ¿qué son los planteles básicos?; ¿cómo se originan?; ¿cuál es su naturaleza? Su existencia: ¿necesita de una organización formalmente constituida? O bien, ¿con el establecimiento de un propósito resulta suficiente para concebirla? Un plantel básico: ¿es lo mismo que un grupo o un equipo de trabajo? ¿Qué determina su vigencia, composición y variedad?

vocablos: “plantel” y “básico”. Por el primero de ello se ha de entender; <sup>1</sup>“el conjunto de personas que comparten una misma actividad o tienen cualquier otra característica común”; mientras que por el segundo: <sup>2</sup>“lo perteneciente o relativo a la base o bases sobre que se sustenta algo fundamental”

En este contexto, un plantel básico es un concepto netamente operativo. Representa el número de miembros necesarios para llevar a cabo determinadas actividades, las cuales son esenciales para el propósito preconcebido.-

## II. Su origen y naturaleza

En consecuencia, las actividades esenciales para producir y/o brindar el

básico -dentro de una organización- resulta de la interdependencia que exista entre las actividades, el negocio al que se dedica y el valor que representa para el beneficiario del servicio y/o bien que dicha organización le aporta.-

En esta instancia, cabe rescatar la distinción que formula Champy (1995:130) entre tarea y actividad; para resaltar entre todas las que en una organización se llevan a la practica y las que en definitiva definen el valor para quien al final se beneficiara con ellas;

*“Una tarea sola, como contestar el teléfono, ..., llenar un formulario de pedido, no crea valor por si misma. Lo que crea valor es el conjunto particular de tales tareas: la relación que cada una guarda con las demás, la manera como se distribuyen la autoridad y la respon-*

*sabilidad, y la manera como se mide y se juzga la ejecución del proceso. Hacer esto correctamente... implica someter cada tarea a un cuestionamiento sin miedo. ¿Para qué sirve?... ¿Qué relación guarda con lo que el cliente quiere, merece, necesita o podría ser inducido a necesitar? ¿Qué relación tiene con las metas globales del negocio?”*

producto y/o servicio que responda a las necesidades del beneficiario resulta el origen - o razón - de un plantel básico y a su vez, también ha de contribuir junto a otros factores a justificar su naturaleza.

¿Cuáles son esos factores? Más haya de los que en los acápites subsiguientes se referencien. En principio, lo que origina y distingue a la vez al plantel

## I. ¿Qué es?

Para los propósitos de este trabajo, un plantel básico resulta un instrumento: aquello que sirve de medio para hacer algo. En consecuencia, es un medio no un fin en si mismo. Distin- guiéndose como tal, a través de sus

Profundizando sobre la naturaleza del plantel, cabe intentar responder a las siguientes cuestiones;

¿Este, necesita de la existencia previa de una organización formalmente constituida? O bien; ¿con la existencia de un propósito resulta suficiente para su concepción?

Un plantel necesita de un propósito al igual que una organización. Sin embargo, aquí se ha de sostener que no se requiere de una previa existencia de ésta para determinar a aquella. Así, es dable esperar que esta herramienta sea tenida en cuenta a la hora de formularse un proyecto de inversión. El cual, de reunir las condiciones económicas pretendidas, generara la organización que la concrete. En este contexto, dicho plantel es lo que posibilitará la existencia de la organización y su estructura.-

¿Cuál es la óptima dimensión de un plantel?

Su magnitud debiera optimizarse en función a las competencias requeridas para brindar el valor agregado que lo distinga en el mercado, teniendo presente las circunstancias temporales que lo avalen. Representando el núcleo de la organización: o el proyecto en su caso.

Por último, del punto de vista de su utilidad conceptual como herramienta de gestión entiendo que en un plantel puede coexistir sin desnaturalizarlo; el (o los) grupo (s) y/ o equipo (s), junto con los individuos no integrantes de aquellos.-

En este enfoque los individuos, no participes de dichos agrupamientos, son concebidos (al igual que los grupos o equipos) como entes productores; directos o indirectos, de los resultados esperados por la ejecución de las actividades, que hacen a la existencia misma de dicho plantel.-

<sup>3</sup>Recordemos, siguiendo a Krieger (2001; 154); que los grupos de trabajo son formados con una finalidad deliberada. Los miembros interactúan para compartir información y/o coordinarse, pero no están atados a un resultado. Si luego, deben estructurarse sobre la base de criterios de eficiencia y productividad, se transforman en equipo. A mayor abundamiento, Van Morlegan (2011; 270) <sup>4</sup>tipifica a estos últimos, teniendo en cuenta que sus integrantes desempeñan roles asignados y siguen

reglas para optimizar su funcionamiento.-

Ahora, bien:  
¿Por qué se escinde el aporte individual entre aquellos que son (o pueden ser) miembros de un grupo o equipo y los que no?

La razón, a mi entender, obedece a que los grupos (y en su eventual caso los equipos), no son la solución universal para todos los problemas que el quehacer cotidiano le impone al plantel.

Así, siguiendo a Schein (1980; 154)<sup>5</sup>; no resulta aconsejable la utilización del grupo - y por extensión la del equipo - cuando se plantea, alguna (o todas) de las siguientes situaciones;

■ a) el problema a resolver no requiere compartir la información y/o la evaluación de alternativas;

■ b) el estilo de liderazgo, o los miembros, no quieren gastar tiempo y energías para ayudar al grupo a convertirse en una unidad efectiva de trabajo;

■ c) el ambiente no admite el tratamiento de opiniones contrarias, favoreciéndose solo la opinión dominante;

■ d) se tiende a evitar la amplificación cultural, al evaluar de riesgos en el proceso decisional<sup>6</sup>.-

## III. Su vigencia

Como todo instrumento su utilidad se encuentra asociada -en una periódica evaluación- a la pertinencia entre el contexto en que actúa y las estrategias de acción que se llevan a cabo. Bien lo señala Crozier<sup>7</sup>;

*“...la estrategia no tiene racionalidad sino una relación con el contexto dentro del cual actúa y con los medios humanos necesario para su realización”*

Sin embargo, cabe reconocer que el escenario que afronta un plantel básico, es cambiante y que los recursos humanos adolecen de cierta “inflexibilidad” (Alpander: 1982; 22); tanto en su desarrollo como en su aplicación. Tal rigidez hace problemático para la organización “alineal” su personal a las actividades planeadas.-

Si bien es de esperar que los planes aporten una base informativa mínima, en la cual se sustenten la dotación del personal que la viabilice. En la práctica, no resulta fácil encontrar el mecanismo heurístico<sup>8</sup>; que posibilite convertir los planes estratégicos, a mediano y largo plazo, en requisitos relativamente específicos.-

Alpander (1982; 119) propone -para vencer dicha dificultad- transformar las actividades planeadas en tareas por cumplir, combinándolas dentro de funciones que correspondan a las destrezas, experiencias y niveles educativos de los empleados. En consecuencia, cabe meritar si el factor de conversión escogido es representativo de tales actividades; y si el mismo resulta valido<sup>9</sup> para pronosticar su vigencia.-

Este examen sobre la vigencia del plantel no puede agotarse sin verificarse que el escenario en el que se concibió no haya ha sufrido cambios desde su génesis.-

En lo momentos actuales, la garantía de supervivencia de las organizaciones reside en su capacidad de adaptación a los cambios permanentes que se manifiestan en su entorno. Morales Gutiérrez y otros (2000; 45) señalan, al analizar el diseño organizativo en trébol (Handy: 1990) que dicha capacidad puede adoptar dos dimensiones.

Por un lado, una flexibilidad funcional interna que concede prioridad a incorporar personal con alta calificación y al cual debe dotarse de poder decisional. En mi opinión, en éste reside la esencia del plantel básico. Y, por otro; la flexibilidad numérica, enfocada más al cambio de tareas para afrontar las contingencias de la demanda.-

La asignación de actividades al personal que integre la organización (o el proyecto en su caso) debería segmentarse teniendo en cuenta cuatro “tipos de participantes” para el logro de sus objetivos;





## → EL PLANTEL BASICO: ...

■ a) el personal permanente, estable de la organización, altamente calificado y comprometido con la filosofía, valores y cultura de la organización (*constituyendo a mi entender el plantel básico*);

■ b) el personal dependiente del subcontratista, al que por razones de economía de escala o competencia, resulta más conveniente “tercerizar” la actividad;

■ c) el personal temporario, ya sea que dependa directamente de la organización en cuestión, y;

■ d) el cliente, cuando por la naturaleza del negocio algunas tareas se delegan en él.

En consecuencia, la vigencia del plantel reside en la validez actual de la(s) premisa(s) que la organización adopte para segmentar las actividades y distinguiendo esenciales para la realización de sus estrategias, convirtiéndolas, a su vez, en capacidades humanas identificables y por ende medibles.-

### IV. Su composición y variedad

La AFIP<sup>12</sup>, a partir del 2010, en el marco de sus políticas contra la evasión previsional, creo el indicador mínimo de trabajadores (IMT); con el acuerdo de las Cámaras, Federaciones y Asociaciones sindicales representativas de cada sector.

A partir de la comprobación de determinados hechos ciertos (producción de bienes, prestación de servicio), el Estado a través del MIT, creo lo que en este trabajo denomino “factor de conversión” para determinar presuntivamente el número de empleados necesarios para su concreción<sup>13</sup>.-

¿Cuáles son las premisas que adopta el Estado, a través del cual se materializa dicho factor?

Reseñando someramente, en orden inclusivo, encontramos;

Actividad económica en la cual actúa el empleador (*Vr. Gr.: agricultura, ganadería, caza y silvicultura; manufactura, construcción, etc.*). Dentro de cada una;

- tipo bien (*sea cultivado, construido, criado, transformado*); función intermedia para producir el bien (*Vr. Gr.: estampado, teñido, en industria textil; elaboración continua o discontinua en elaboración de helados*);

- necesidad a satisfacer vía servicio (*Vr. Gr.: gastronomía, alojamiento, transporte, servicio social; salud; educación; turismo receptivo*).-
- Dentro de ellos, podemos discriminar en función;
- a la naturaleza de la explotación donde se materializa la producción y/o servicio (*Vr. Gr. Superficie cultivable; categoría de servicio; infraestructura; cantidad de salas; mts2 cubiertos para venta/producción; stock*);
- discriminando a su vez,
- por la época, duración de la actividad y el lugar geográfico donde se asienta el establecimiento y las labores se materializan (*Vr. Gr.: actividades con o sin estacionalidad*). Estas premisas, adquieren relevancia en materia de la mencionada flexibilidad numérica: ya se manifieste por la contratación temporaria o bien la tercerización de servicios.

Por último, cabe incluir dentro de las citadas consideraciones el factor productivo: Vr. Gr.: hectárea, jornal, haber mensual; cabeza de ganado, mt2 construidos; habitación; cubiertos ofrecidos; tonelada producido o cosechado o transformado; maquinaria asistido; vehículo asistido; kgrs. de materia prima consumida por mes; kgrs. producto elaborado por mes.-

Complementando la propuesta de la AFIP en función a la conceptualización, origen y naturaleza del plantel básico señalada en este trabajo; entiendo que el factor que convierta la actividad en personas con aptitudes<sup>14</sup>, capacidades e intereses que viabilicen los planes; se ve influido por las siguientes variables sustanciales;

■ a) El negocio, misión o propósito perseguido;

■ b) La cultura, filosofía y valores de gestión. Estos atributos adquiere importancia cuando la naturaleza del negocio aconseja gestionar por valores (*García y Dolam; 1997*) en lugar de personas. Por caso una ONG. Así, en aras a integrar valores y conductas, la actividad en cuestión debe quedar reservada a personal “permanente” cuando no se

logra en los proveedores - ya sea por servicios tercerizados o suministradores de personal eventual - estilos y valores acordes, para captar y mantener al cliente que adquiere nuestros productos y/o servicios<sup>15</sup>.

■ c) El proceso tecnológico empleado; en particular, el grado de automatización<sup>16</sup> e informatización<sup>17</sup>.-

■ d) El estilo de gestión adoptado por la dirigencia. Comprendiendo tal término:

1. los criterios de agrupamiento (*sobre una base funcional<sup>18</sup>, de mercado<sup>19</sup> o matricial*);
2. El criterio de división de trabajo-especialización: sea éste a consecuencia del proceso tecnológico; o bien, de la filosofía organizacional de ente. Es dable esperar que si se opta por una mayor participación de la mano de obra, el fundamento debe estar en la calidad del producto o servicio que no es sustituible por el componente tecnológico<sup>20</sup>; y;
3. los mecanismos de coordinación. Cabe señalar - Siguiendo a Mintzberg (1979)<sup>21</sup>- que el tamaño de la unidad componente de la organización, y por ende del plantel que la contengan, esta asociado a una serie de aspectos que directa o indirectamente involucran a éstos mecanismos. Así señala este autor;

“...el tamaño de la unidad aumenta con (1) los tres tipos de normalización<sup>22</sup>, (2) la similitud de las tareas desempeñadas en una unidad determinada, (3) las necesidades de autonomía y de realización personal de los empleados y (4) la necesidad de reducir la distorsión en el flujo de información ascendente en la jerarquía. Por el contrario, disminuye con (1) la necesidad de una estricta supervisión directa, (2) la necesidad de adaptación mutua<sup>23</sup> entre complejas tareas inter-dependientes, (3) el grado en que el directivo de una unidad tenga que cumplir con obligaciones ajenas a la supervisión y (4) la necesidad de un frecuente acceso al directivo para consultas y consejos por parte de los miembros de la unidad”.

■ e) La legislación laboral y/o convencional vigente: en particular, la vinculada con la jornada de trabajo, licencias, regímenes especiales<sup>24</sup>.

■ f) Índice de rotación y ausentismo de la organización, o sector de la misma, al que pertenezca el plantel en examen<sup>25</sup>.

■ g) Las competencias<sup>26</sup> de la mano de obra. Estas no solo condicionan la estrategia de la empresa, sino también el número de participantes en orden a sus “calidades”. Téngase presente la cualidad polivalente<sup>27</sup> muy apetecida en contextos con alta incertidumbre y volatilidad. Y el hecho que en la actualidad, las cualidades de la fuerza de trabajo son un arma competitiva y las personas especializadas la única ventaja perdurable.-



### V. Conclusiones

Un plantel básico es una herramienta con capacidad para contemplar a individuos, grupos y/o equipos de trabajo. La existencia de la organización resulta ser una condición necesaria pero no suficiente para su determinación.-

Su razón de ser se puede fundar a través del análisis de dos aspectos:

■ a) la interdependencia que se acredite entre;

1. las actividades (*determinantes del número y calidad de sus miembros*);
2. el negocio (*o misión*) al que se dedica la organización, y;
3. el valor que representa para el beneficiario del bien y/o servicio que la misma le aporte

■ b) la validez del factor (*o factores*) que se adopten para convertir dichas actividades en aptitudes y capacidades humanas necesarias para su consecución. Siendo la elección de la misma un proceso de análisis multivariado y propio de cada organización.-

Mar del Plata, febrero 2014.-



### Referencia Bibliográfica

1. ALBIZU GALLASTEGI, E.; LANDETA RODRIGUEZ, J.; SAITUA IRIBAR, A.; VAZQUEZ ARIAS, I y FERNANDEZ LOSA, N.: **Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica**. Ediciones Pirámide S.A. Madrid. España 2001
2. ALLES, M. A. **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias**. Ediciones Granica SA. Buenos Aires 2000
3. ALPANDER G. **Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos**. Editorial Norma S.A. Bogotá. Colombia. 1985
4. BRUNETTI, J.A. **Metodología para el Cálculo de Plantales Básicos Funcionales para el Personal de Enfermería**. [www.stfe.gov.ar/msyma/plantelesprofesionales/normativacionales/enfermeriastfe/calculoplate/basicohtml/](http://www.stfe.gov.ar/msyma/plantelesprofesionales/normativacionales/enfermeriastfe/calculoplate/basicohtml/)
5. CERVERO MARTIN, N. “**Del monopolio sobre el empleo a la subcontratación externa**”. Artículo incluido en la obra “La Nueva Gestión de los Recursos Humanos”. Ordoñez-Ordoñez, M. Coordinador. Asociación Española de Dirección de Personal. Ediciones Gestión 2000. SA Barcelona España 1995.-
6. CHAMPY, J. **Reingeniería en la Gerencia**. Editorial Norma S.A. Bogotá. Colombia. 1995
7. CHIAVENATO, I. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá. Colombia. 1997. Segunda edición.
8. FAINSTEIN, H. N. **La Gestión de Equipos Eficaces. Organizaciones del Siglo XXI**. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997
9. GARCIA S. y DOLAM, S. **La Dirección por Valores**. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid. España. 1997
10. GUERIN, G; WILS T y LELOUARN, J.Y. **Planeación Estratégica de los Recursos Humanos**. Fondo Editorial Legis. Bogotá. Colombia. 1992
11. KLIKSBURG, B. **El Pensamiento Organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. La administración científica en discusión**. Biblioteca de las Organizaciones Modernas. Paidós. Buenos Aires 1975
12. Krieger, M “Sociología de las Organizaciones Editorial Pearson Prentice Hall. 2001 Bs. As.
13. MINTZBERG, H. **La Estructuración de las Organizaciones**. Editorial Ariel S.A. Barcelona. España. 1993
14. MORALES GUTIÉRREZ, A.C.; ALFONSO, G.; ARIZA MONTES, J.A.; MORALES FERNÁNDEZ, E: **Gestión Integrada de Personas. Una Perspectiva de Organización**. Editorial Desclée de Brouwer. Bilbao. España 2000- Segunda Edición.
15. SCHEIN, E. **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice Hall. México 1993. Tercera Edición.
16. VAN MORLEGAN PEREZ, L Y AYALA, J.C. El comportamiento de las Personas en las Organizaciones Editorial Pearson Education Argentina S.A. Bs. As. 2011,

- 1 Diccionario de la Real academia Española. Vigésima Segunda edición. Fuente: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- 2 Diccionario de la Real academia Española. Vigésima Segunda edición. Fuente: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- 3 Krieger, M “Sociología de las Organizaciones Editorial Pearson Prentice Hall. 2001 Bs.As. capítulo 4 , página 154
- 4 Van Morlegan Perez, L y Ayala, J.C. El comportamiento de las Personas en las Organizaciones Pearson Education Argentina S.A.Bs.As. 2011, capítulo 10

- 5 Acápite 14, de la referencia bibliográfica.
- 6 Si correr un riesgo es un fuerte valor cultural, los argumentos a favor de este valor tienen más posibilidad de prevalecer en una discusión grupal que otros de carácter conservador. Así un gerente que conforma un grupo debe ser conciente de la tendencia que tienen los grupos a ser “amplificadores culturales”; distorsionándose, de esta manera, la objetividad del proceso decisorio.-
- 7 citado por GUERIN G; WILS T Y LELOUARN, J.Y.: acápite 10 de la referencia bibliográfica, Pág.1º, Pág. 68.
- 8 Proveniente de la heurística: arte de inventar o descubrir. Técnica de la indagación y del descubrimiento. Manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, regla empírica, etc. Fuente: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- 9 esto es, que acredite una alta correlación entre dichas actividades y el número de personas poseedoras de tales cualidades; teniendo en cuenta “ las flexibilidades” que a continuación se desarrollan y las variables situaciones indicadas en el acápite siguiente.
- 10 o de una empresa proveedora de personal eventual.
- 11 Ej.: mini mercado en estaciones de servicio; servicio de lavado y secado de ropa; expendio de café o gaseosas; etc.
- 12 en merito a las atribuciones otorgadas por la ley 26063 (art. 5, inc. C) y sus modificatorias creo la Resolución General 3152, texto adecuado por RG 2927, y resoluciones complementarias subsiguientes a la fecha de la presente.
- 13 permitiendo inferir una relación laboral oculta o una remuneración abonada y no declarada, obligando al responsable a demostrar lo contrario.
- 14 Defina aquí como: “la potencialidad o predisposición de una persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento”; siguiendo a CHIAVENATO (1991: 206). Por su parte, este autor, conceptualiza capacidad como: “la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento adquirido a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la practica.”
- 15 Por ejemplo, la creatividad en lograr soluciones a sus problemas complejos, especialmente cuando el cliente posee criterio y libertad de elección. O bien, el entorno en que la organización actúa es cambiante en extremo.
- 16 por caso: robótica aplicada a procesos manufactureros, o ensambladores.
- 17 procesos aplicados a labores administrativas y/o de logística, por ejemplo: intranet, teletrabajo.
- 18 Ya sea adoptando el criterio de conocimiento, habilidad, función o proceso.
- 19 ya sea adoptando el criterio por cliente, lugar, producto o servicio.
- 20 Por ejemplo: productos ecológicos y orgánicos.
- 21 Cabe recordar que para este autor existen cinco mecanismos: adaptación mutua, supervisión directa, normalización por trabajo, por resultado o por habilidades. Coexistiendo las dos primeras con alguna de las normalizaciones, dentro de las diferentes partes que conforman una estructura.
- 22 Por resultado, por proceso o por habilidades.
- 23 El citado auto alude al mecanismo de coordinación “cara a cara” entre supervisor y subordinado.
- 24 Ej.: ambientes o actividades declaradas insalubres; jornada nocturna; régimen para mujeres y/o menores.
- 25 En este último caso, en los supuestos que la organización posea agrupamiento por áreas funcionales, por producto, o geográfica; y la movilidad transversal resulte dificultosa; dichos ratios sectoriales resultan relevantes.
- 26 Entendidas como la sumatoria de saber, saber hacer y poseer la actitud comprometida con las exigencias del puesto que ocupa.-
- 27 Más allá de la conceptualización de la Real Academia Española:” aquello que vale para muchas cosas”. En este trabajo, denota los atributos de una persona en virtud de la cuales pueda desempeñar diferentes funciones; no necesariamente inherentes al puesto por el cual ha sido designado. Tales cualidades lo hacen apto para la movilidad funcional, una de las dimensiones que en la actualidad más demanda una organización que valora su flexibilidad.